



La imagen país como estrategia Instituciones y empresas, de la mano

“En el mundo global de hoy, ‘made in’ tiene que ser sustituido por ‘made by’”

Entrevista

Miguel Otero

DIRECTOR GENERAL DE LA ASOCIACIÓN Y FORO DE MARCAS RENOMBRADAS

Verónica Rodríguez

MADRID. Ha ocupado puestos de relevancia en lo público y en lo privado y siempre con orientación internacional. Fue director general de Promoción en el Icxex y posteriormente de Desarrollo en una de las empresas emblemáticas de origen español, Chupa Chups. Hoy, dirige un organismo en el que están representadas las marcas más internacionales de nuestro país, líderes en cada sector.

¿Por qué es importante desarrollar la imagen país?

Hoy la empresa no se limita a vender sus productos al exterior sino que se implanta en otros países, con inversiones directas en compras o mediante proyectos nuevos de instalación. Lo que hay que entender es que en el mundo global de hoy está superado el concepto de *made in*, yo diría que habría que sustituirlo por *made by*. Una empresa puede estar produciendo en China y vendiendo en un mercado internacional bajo su marca.

¿En qué medida es un reto para España?

Los aspectos clave y que más valor añadido dan a ese producto se retienen en el país de origen, donde está el centro de dirección. Si está en España, las decisiones estratégicas se tomarán aquí, aunque esto conlleve procesos de expatriación de nuestros directivos. En este punto es en el que España se juega su futuro competitivo.

¿Y cómo está gestionando aho-



GUILLERMO RODRIGUEZ

Innovación: “En España hay poca I+D; la clave está en la ‘i pequeña’, ¿dónde están los laboratorios de Zara?”

Imagen de España: “Se contempla fuera como un país con poca integración de factores tecnológicos”

Política de Estado pendiente: “Es una pena que el país no se aproveche de sus marcas internacionales. Es un fallo del sistema”

ra nuestro país su imagen?

Quedan cosas por hacer. Por ejemplo, en la percepción de una maquinaria española frente a una alemana, con las mismas especificaciones, calidad o fiabilidad, la segunda tiene un plus de imagen que hace que el comprador que toma la decisión no se arriesgue. Desde este punto de vista si puede representar un problema. No existe una percepción de España en un campo determinado de la economía aparte de imágenes generales.

Un problema, sobre todo, para según qué sectores...

En efecto. España está siendo contemplado como un país con poca integración de factores tecnológicos. Algo que no afecta a otros sectores, como el agroalimentario o el de vinos. En esto, las empresas españolas de aceite de oliva han reaccionado y empiezan a replicar el modelo italiano, haciendo dos cosas: primero, creando o comprando marcas fuera y, segundo, que sus fuentes de producción no se limitan sólo a España, buscan el apro-

visionamiento de esa materia en toda la cuenca del Mediterráneo.

Nuestro ‘talón de Aquiles’ sigue siendo la tecnología...

Bueno, yo creo que también hay que desmitificar este tema. En realidad, en España, I+D lo hacen muy pocas instituciones y empresas, públicas o privadas. La clave está en la *i pequeña*, en la innovación. Todas las empresas que compiten con éxito internacional son innovadoras. ¿Dónde está la tecnología de Zara? Yo no veo los laboratorios, no los necesita, pero sí un modelo de negocio competitivo. Sus claves son acertar con la percepción de la demanda de los consumidores, situar su producto en tienda a través de una logística sofisticada y crear una marca de confianza para sus clientes. Ahí es donde han dado con su ventaja competitiva.

Luego, innovación y marca van de la mano.

Están absolutamente vinculadas. Porque la innovación no se hace para luego venderla, se hace para uti-

lizarla y protegerla como una herramienta competitiva de nuestra empresa exclusivamente. La innovación de Inditex ¿a dónde va a parar? A las tiendas de Zara. Al final necesitamos más *zaras*.

¿Necesitamos más marcas líderes e internacionales?

La marca es un factor por el que España tiene que apostar como elemento de competitividad internacional. La mayoría de los países desarrollados que no pueden competir por vía de costes laborales e industriales bajos lo hacen por medio de las marcas. Nos tenemos que preguntar a qué competencia se enfrentan nuestras marcas en el exterior: a marcas de otros países muy bien posicionados. La batalla competitiva está hoy en los intangibles, no en las fábricas. Estas se pueden mover de un lado a otro.

Una lección, ¿ya aprendida?

Bueno, es paradigmático el sector del calzado. Hace años, se hablaba del número de pares exportados. Pero las empresas no llegaron a crear marcas para identificar esos pares. Al final ha llegado la competencia de países con costes de producción más baratos y ha caído la exportación de calzado español. Y sobreviven, subiendo a segmentos de mayor precio, y usando como fuente de aprovisionamiento lugares con costes de producción menores, desafortunadamente muy pocos: Camper, Panamá Jack...

Y ante esto, ¿cómo están reaccionado nuestras autoridades?

Es una pena que las administraciones públicas no se aprovechen más de nuestras marcas internacionales. Es el gran fallo del sistema. Lógicamente hay que respetar la estrategia de cada empresa, pero en nuestra asociación hay un activo que la administración tiene que aprovechar y le compete a ella hacerlo. Porque Zara puede pasar sin España, no va a vender más si se aprovecha de la imagen país, sabe Dios si no vendería menos. Pero España y, sobre todo, el resto de las empresas, sí se podrían beneficiar. Es el gran reto y proyecto de Estado pendiente.